

# スポーツファイナンス概念の考察 (I)

## ——スポーツ組織の事例検証——

永 田 靖\*

### はじめに

スポーツにかかわるファイナンス概念は、学際的であり、かつ、現時点で明瞭な定義付けがあるわけではない。過去著者の拙稿において、先行研究に基づいて「スポーツファイナンス」の定義付けを試みた。しかし、理論としての認識と確認は、現状の実践あるいは現場状況に追いついていないという感もある。

現状ではスポーツ組織における資金調達、組織の存亡をかけた重要事項であり、企業として自主・自律のためにも最優先されなければならない命題でもある。円滑な資金調達と明瞭な資金運用がなされて初めて、スポーツ組織は企業として経済活動が可能となる。

そこで重要なのは、第1に、スポーツ組織におけるファイナンス概念の活用事例を検証するとともに、第2に、当該スポーツ組織を投資対象とした場合に、投資意思決定者が投資案件としての価値を見出すことができるのか、第3に、当該スポーツ組織が投資対象として魅力ある企業価値を創出させているのか、について考察することである。

上記3点の項目を検討するためには、スポーツ組織とスポンサーシップ、なかでも広告媒体として活用されるスポーツ組織およびネーミングライツなどのファイナンス事例を検証する。

なお、本稿の執筆にあたり、平成22年度特定個人研究として広島経済大学より研究費助成を

いただいている。

### 第1章 スポーツ組織の実践検証

本章では、スポーツ組織の事例を取り上げて、当該組織の実務にファイナンス概念がどのように活用されているか収益構造と財務構造に関して検証する。検証の対象は、日本においてプロスポーツ組織として定着しているNPBとJリーグの両スポーツ組織としたい。なお、本章で使用するファイナンスには財務戦略および資金フローを意味することになる。

#### 1. プロ野球球団におけるファイナンス

先にも述べたように、NPBに所属する12球団は、財務情報を開示していない。そのため、各種メディアで取り上げられる財務情報は、あくまでも推計値であって確固たるエビデンスがあるわけではない。本来であれば、上場・非上場にかかわらず会社法第440条にあるように、全ての株式会社は毎事業年度終了後に定時株主総会を経て遅滞なく計算書類である財務情報を公告しなければならない。これは決算公告であり、株主や債権者等のステークホルダーに対して、企業の計算書類を公告することにより、当該内容を周知させ、不測の事態の回避や取引の円滑・安全を確保することを目的としている。しかし、球団は公告をしないという会社法違反をしているのが現状である。また、今日のプロ野球は公共性を持つと同時に、親会社および球団自体における社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)の観点からも、経営の透

\* 広島経済大学経済学部准教授

明化を目指す意味においても、財務情報を開示すべきである。

1954年に国税庁から行われた通達「職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱について（直法1-147）」がある。詳細は永田（2011）を参照されたいが、概略は次のとおりである。

- ①親会社が球団に対して支出した金銭のうち広告宣伝費と認められるものは損金算入を認める。
- ②球団の欠損金を補填するために親会社が支出した金銭は広告宣伝費とする。
- ③親会社が球団に貸付金と処理していても②に該当するものは損金算入できる。

つまり、登記上も別企業である球団に対して支出した金銭は、親会社においては広告宣伝費として処理ができる。さらに、法的に危機的な経営状況であるなにかかわらず、不透明な経営を球団が続ける結果として損失を生じさせたにもかかわらず、親会社による球団への資金提供が通常であれば寄附行為であるが、損金として認められる。

結果として、戦後の混乱期に国民に娯楽や夢を与える役割を果たしてきたプロ野球は、趣味趣向が多様化した現在においても法的に特別視されることには疑義がある。

表1は、2009年度のプロ野球球団の収支を示している。当該内容からは、損益額がプラスで補填額がゼロの球団は巨人、阪神および広島のみ3球団である。それ以外の9球団は損益額がマイナスであり、経済活動を行うために親会社から資金の流入である補填を強いている。

#### ①【福岡ソフトバンクの事例】

公表されている中で最も補填額が大きいのは福岡ソフトバンクホークスである。親会社であるソフトバンク株式会社から50億円の資金が球団の経済活動に資金が流入している。当該金額は、親会社であるソフトバンクは、2009年度版「その他の事業」という枠組みの中で、球団関連に関してはCSRの一環として捉えており、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」948,011百万円のうち、5,000百万円を球団に補填している。

補填額は損金算入されるため、実効税率40%と考えると概算で2,000百万円の税負担が減免されていることになる。つまり、実質的には30,000百万円で球団を維持・運営し、かつ、2,000百万円の補助金を得ていることになる。

こうした概念は、球団の効率的経済活動の妨げになるばかりか、資本主義経済において自由

表1 プロ野球12球団の収支（2009年度）

球団	損益額	補填額	観客動員数
【セ・リーグ】			
読売巨人	15億4000万円	0円	293万人
中日	約2億円	数億円	230万人
東京ヤクルト	▲2100万円	非公表	133万人
阪神	3億9700万円	0円	301万人
広島	4億100万円	0円	187万人
横浜	▲5億300万円	非公表	125万人
【パ・リーグ】			
北海道日本ハム	3億2900万円	非公表	199万人
東北楽天	▲434万円	非公表	120万人
福岡ソフトバンク	8億5500万円	50億円	225万人
埼玉西武	▲2966万円	十数億円	152万人
千葉ロッテ	5189万円	二十数億円	147万人
オリックス	0円	非公表	129万人

（出典：江本（2011），24頁）

競争を妨げることにもつながる。NPB に属する12球団の親会社のみが、こうした税務上の優遇を担保として球団経営を行うことは、他のスポーツ組織も含めて成長および発展を阻害することになる。

②【横浜ベイスターズの事例】

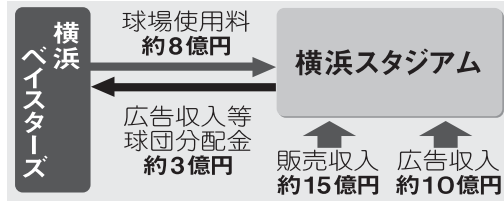
2010年秋に横浜ベイスターズの売却問題が浮上した。横浜の売却は、成績低迷、球団経営の赤字（年間20億円）ということから、球団の株式の7割を保有するTBSホールディングスが検討をはじめた。結果としては、白紙撤回になったが、球団経営の厳しさが明確となった。

図1は、球団と株式会社横浜スタジアムとの関係を資金フローで示したものである。概要としては、球団は主催試合（年間約65試合）を横浜スタジアムで行い、球場の施設使用料として約8億円をスタジアム側に支払う。一方、スタ

ジアム側は、スポンサーによる球場での広告料収入（約10億円）とスタジアムでの飲食・グッズ販売等収入（約15億円）の収入があり、そのうち約3億円を広告収入等の分配金として球団に支払うこととなっている。つまり、球団はスタジアム使用料を全額支払い、広告収入等の一部をスタジアムから受け取るというビジネスモデルになっている。本来であれば、スポンサー広告収入や飲食・グッズ販売収入は球団が受け取るのではなく、スタジアム側が受け取ることで球団としては差し引き約30億円を年間スタジアムに支払っていることになる。球団にはスタジアムでの営業権がないことが問題であり、資金のアウト・フローが重なってしまっている。同時に経済の混迷で親会社の業績悪化という事態が生じたため、球団を保有することに限界が生じたことで、売却問題が生じることとなった。

ここで、明確となった課題は、スタジアム営業権であるが、民間企業によるスタジアムと行政によるスタジアムという場合で異なってくる。前者では、営業権が球団とは別企業となり、後者では、球団自身が行政からスタジアムの指定管理者を委託されて営業権を保有する。

2009年度では12球団中半数の6球団がスタジ



（出典：中国新聞2010.10.28付）

図1 球団とスタジアムの関係

表2 スタジアム営業権

球団	球場	球場営業権 2005年	2009年
西武	西武ドーム	西武鉄道	球団
オリックス	京セラドーム大阪	大阪ドーム	球団
楽天	Kスタ宮城	球団	球団
ソフトバンク	ヤフードーム	コロニー	球団
ロッテ	マリンスタジアム	マリンスタジアム	球団
日本ハム	札幌ドーム	札幌ドーム	札幌ドーム
阪神	甲子園	阪神電鉄	阪急・阪神
広島	マツダスタジアム	広島球場	球団
読売	東京ドーム	東京ドーム	東京ドーム
ヤクルト	神宮球場	神宮球場	神宮球場
横浜	横浜スタジアム	横浜スタジアム	横浜スタジアム
中日	名古屋ドーム	名古屋ドーム	名古屋ドーム

アムの指定管理者の委託を受けている。球団の経営としては、スタジアムでの営業権が保有できるかどうか、課題の1つであることは間違いない。

課題としては、日本型球団経営の根本的な改革が必要と考える。一企業による球団保有は、経済状況に左右されて保有するだけの財務体質を維持することは厳しい。一企業による資金的限界があるならば、メジャーリーグ型の複数オーナー制によってスポーツ組織としてのファイナンスを安定させなければならない。球団において、資金に限界があれば、選手・スタッフの確保ができなくなり、チームが弱くなれば魅力が減少してしまう。それによって、メディア・コンテンツとしても魅力がなくなり放映権収入、入場料収入は減少し「負のスパイラル」に突入してしまう。増大するのは選手の年俵だけであり、それをファイナンスするだけの資金は球団には現状では極めて厳しい状況である。個々の球団だけの成功ではなく機構全体での成長・発展が、プロ野球の復権につながることはいうまでもない。

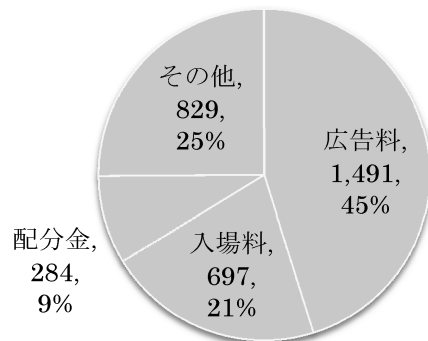
## 2. Jリーグクラブにおけるファイナンス

NPBのアンチテーゼとして、JリーグはJクラブ経営の透明性向上のために、全所属クラブの財務情報を毎年開示している。NPBと大きく変わっているのは、Jリーグの統括機構が、全クラブの放映権、商標権を一括管理しており、年間収入は120億円を超え、NPBの2倍超となっている。しかし、今後リーグの収支に変化が現れる兆しがある。2011年までJリーグの放映権を持つCS放送「スカパーフェクトTV！（スカパー！）」が年間50億円の独占契約を継続しない恐れがある。スカパー！は2007年から5年契約でJリーグの独占放映権を獲得した。しかし、①有料放送の加入者の伸び悩み、②高額な放映権料が問題となり、契約延長は厳しい状

況にある。年間50億円はJリーグ統括機構の収入約40%を占めるため、配分金として各クラブに分配される原資が減少することは、各クラブの収入に影響を及ぼし、クラブ経営に大きなマイナス要因となる。

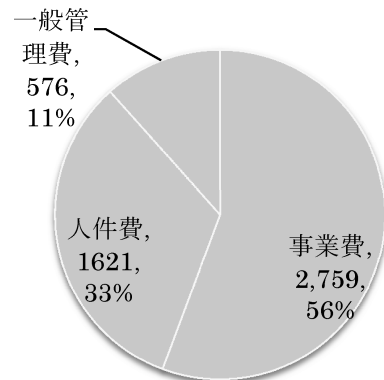
各クラブの収支構造は、営業収入として①広告料収入、②入場料収入、③Jリーグ配分金、④その他から構成され、営業費用は①事業費、②人件費、③一般管理費となっている。

2009年度に、J1とJ2のクラブが得た収入総額は約755億円で経費が782億円となっており、27億円のマイナスとなっている。また、各クラブ資本金の合計が174億円で、累積赤字が144億円であるため、今後30億円のマイナスが生じてしまえば資本金と並んでしまう。図2は、2009



(出典：Jリーグ HP より作成)

図2 J1クラブの営業収入構成



(出典：Jリーグ HP より作成)

図3 J1クラブの営業費用構成

年度 J1 クラブの営業収入の平均構成であり（単位：百万円）、図 3 は同様に営業費用の平均構成である。ここで着目しなければならないのは、入場料収入が広告料収入の半分にも満たないことである。各クラブの経営努力が足りないと思える。各クラブの経営努力が足りないと思える。課題はそれだけではないように思える。

過大に依存している広告料収入は、ユニホーム等の命名権、スタジアム内外の広告看板からの収入であり、クラブに出資している企業が広告スポンサーとなっていることが極めて多い。重要なのはクラブ経営の財政的援助であり、スポンサーの在り方について再考する必要がある。支出については、人件費が全支出の30%であり、広告料収入だけでは原資が担保できない状況である。2005年からの5年間では、営業費用が営業収入を若干上回っており、その補填は親会社の支援に頼っていることになる。特に、人件費支出は約1,600百万円であるが、広告料収入は約1,500百万円であるため、現状ではクラブの営業活動に依拠したスポンサーからの支援で賄われているとみても良いが、世界同時不況と景気回

復の遅延により、今後の継続性が課題である。

また、2013年シーズンから、クラブライセンス制度が導入される予定である。その概要は、3年連続で赤字を出したクラブは、J1 から J2 に降格させる方向で調整されている。ライセンス審査は5項目あり中核は、①育成年代の整備、②競技場の整備、③財務・法務の3つである。特に、財務では大分、東京Vなどの経営危機が表面化しているが、それ以外にも、仙台、札幌、新潟は行政からの援助があるが、それがなくなれば問題である。出資会社が大企業の柏や大宮、横浜 F・M は累積赤字が資本金を上回っており、通常の企業であれば倒産である。また、東京V、広島は増資を行って破綻を逃れており、さらに東京Vは減損処理で累積赤字を一掃する手段を講じている。

2012年6月にはライセンス申請を締め切る見込みではあるが、公式参加条件を明確にし、リーグ価値向上のためにクラブに対して大きな犠牲を強いる状況となっている。

#### ①【イレブンミリオンもの失敗】

Jリーグは、2010年度の年間総入場者数1,100

表 3 J1 クラブの集客状況

チーム	総収容人数	集客数		集客率	前年集客平均	前年比
		Total	平均			
仙台	419,960	294,644	17,332	70.2%	12,951	133.8%
山形	304,045	199,069	11,710	65.5%	12,056	97.1%
鹿島	664,020	356,430	20,966	53.7%	21,617	97.0%
浦和	1,044,480	679,004	39,941	65.0%	44,210	90.3%
大宮	306,615	188,088	11,064	61.3%	16,247	68.1%
F東京	833,878	426,899	25,112	51.2%	25,884	97.0%
川崎F	395,080	315,550	18,562	79.9%	18,847	98.5%
横浜FM	989,410	436,624	25,684	44.1%	22,057	116.4%
湘南	255,340	188,614	11,095	73.9%	7,273	152.6%
新潟	719,100	519,221	30,542	72.2%	33,446	91.3%
清水	374,329	306,022	18,001	81.8%	17,935	100.4%
磐田	354,828	206,324	12,137	58.1%	13,523	89.7%
名古屋	470,410	339,647	19,979	72.2%	15,928	125.4%
京都	345,950	178,673	10,510	51.6%	11,126	94.5%
G大阪	356,000	283,122	16,654	79.5%	17,712	94.0%
C大阪	551,000	256,839	15,108	46.6%	9,912	152.4%
神戸	454,840	218,004	12,824	47.9%	13,068	98.1%
広島	597,635	247,550	14,562	41.4%	15,723	92.6%
Total	9,436,920	5,640,324	18,432	59.8%	19,126	96.4%

(出典：Jリーグ HP より作成)

万人を目標にするイレブンミリオンプロジェクトという広報活動を行った。結果としては、Jリーグ主管公式戦での総入場者数は8,645,762人(2009年度：9,571,079人)であり、前年度より約93万人減少したことにより、目標入場者数には達しなかった。

入場者数が減少したことには要因がある。第1にJリーグ主管公式戦総試合数が減少した。2008年は698試合、2009年は841試合、2010年は648試合であった。試合数が減少した理由は、J2の試合形式が3回戦総当たりから2回戦総当たりに変更され、総試合数459から342試合になり、117試合も減少することとなった。第2に、スター選手8名の海外移籍が重なったこともある。この移籍に関して金銭的保証はなく、移籍金ゼロということでクラブ経営には大きなマイナス要因にもなっている。これについては後述する。第3に、記録的猛暑であった天候がある。第4に、名古屋の優勝が早期に決定し、リーグ全体の盛り上がりにはマイナスとなった。

入場者がもたらすチケット購買は、クラブ運営で営業収入の約20%を占める。確かに、試合前イベントやスタジアムグルメ等でスタジアムというコンテンツは充実してきたかもしれない。しかし、表4にあるように、各クラブの集客率トップ(清水：81.8%)と最下位(広島：41.4%)では2倍の差があるということは、努

力不足という言葉では片づけられないように思える。

## ②【移籍金ゼロ】

Jリーグは2009年オフから選手の移籍金を撤廃することとなった。その結果、表5のように2010年はスター選手の多数が海外クラブへ移籍し、Jリーグの空洞化をもたらした。選手を放出したクラブは、代替の選手の獲得に奔走し、結果、クラブの経営を逼迫させる事態となっている。

Jリーグにおける移籍金は、選手が移籍をする際に、それまで所属していたクラブに対して移籍先のクラブが支払う金額である。金額は一律ではなく、選手の基本給に移籍係数を掛けた金額が移籍金となる。移籍係数は年齢が若いほど高く、満29歳の選手まで設定されている。満30歳にならないければ「移籍金なし」で移籍することはできないというのが現行のルールである。

移籍金が設けられてきた最大の理由は、戦力均衡した拮抗するゲームによるリーグ全体の盛り上がりを考えていたものである。また、①若くて有望な選手の引き抜きや横取りを防ぐこと、②資金力のあるチームに戦力が集中しないようにすること、が理由であり俯瞰した場合にはリーグ全体の成長・発展を目指したものである。

移籍金撤廃のメリットは、選手が多くの人気が享受するだけであり、育成してきたク

表4 日本人選手の海外移籍金

移籍時期	名前	移籍元	移籍先	移籍金額
2010年夏	香川真司	C大阪	ドルトムント (ただし育成補償金として約4千万円)	0円
	内田篤人	鹿島	シャルケ	約1.5億円
	長友佑都	FC東京	チェゼーナ (さらに完全移籍後、今冬にインテルミラノへ)	期限付き移籍
2010年冬	家長昭博	G大阪	マジョルカ	0円
	細貝 萌	浦和	レーバークーゼン (さらにアウクスブルクに期限付き移籍)	0円
	横野智章	広島	ケルン	0円
	安田理大	G大阪	フィッテッセ	0円
	岡崎慎司	清水	シュツットガルト	不明
1998年夏	中田英寿	平塚(現湘南)	ヘルレージャ	約4.5億円
2002年冬	高原直泰	磐田	ハンブルガーSV	約2.5億円

※金額は推定。換算レートは移籍当時

(出典：産経新聞2011.2.2付)

クラブにとっては、メリットがないように思われる。確かに、選手育成のために投資した資金は付加価値を含めて多額である。こうしたクラブ側の防御策として「複数年契約」があるが、結果的にクラブの営業支出である人件費を膨張させることにつながり、親会社の支援も景気に左右されるため、拡充は見込めない厳しい経営環境が想定される。育成型のクラブでは、経営戦略を余儀なく変更しなければならない場合も生じる可能性がある。

### 3. ネーミングライツによるファイナンス

近年、ネーミングライツ（naming rights：命名権）を導入する施設に関する事例が多い。ネーミングライツは、「公共施設などに企業名や商品ブランドなどを冠する権利を与える代わりに施設運営者が企業から代金を受け取る仕組み」と定義することができる。

日本においては、2003年に「味の素スタジアム（旧称：東京スタジアム）」に導入されて以降から注目を集めはじめ、今日では多くの施設運営者が命名権の導入に積極的な姿勢を示している。現在（2011年4月現在）では、スポーツ施設をはじめとして劇場、駅名、道路等、契約満了を含めると162ほどの事例が国内で確認され

る。

図4にあるように、命名権を導入する効果を4つの区分に分けて示した。命名権を取得したスポンサー企業においては、マスメディアなどに企業名および商品名が露出されることによる認知度の向上が考えられ、広告宣伝効果が期待できる。施設においては、命名権契約期間の安定的収益が確保され、施設の維持および管理に関する計画が行える。また、地域社会においては、施設の安定した維持および管理による施設サービスが向上され、施設の利用度が増大すれば地域への活性化をもたらしことにつながる。一方、施設を利用するスポーツ組織においては、維持および管理が徹底された施設を使用することにより利便性等が向上され、選手などの怪我・故障が低減されることが期待できる。

2010年帝国データバンクにより、命名権取得企業の実態調査が行われた。同調査は、2002年から2010年6月末までに公共施設の命名権を取得した企業99社について調査分析を行っている。

同調査では、命名権取得企業99社の平均取得年額は約2,754万円、平均命名期間は約45.4ヵ月（約3年9ヵ月）となった。命名した施設のうち最多はスポーツ施設の58で、取得企業の業種は製造業の30社が最多であった。最高年額は、

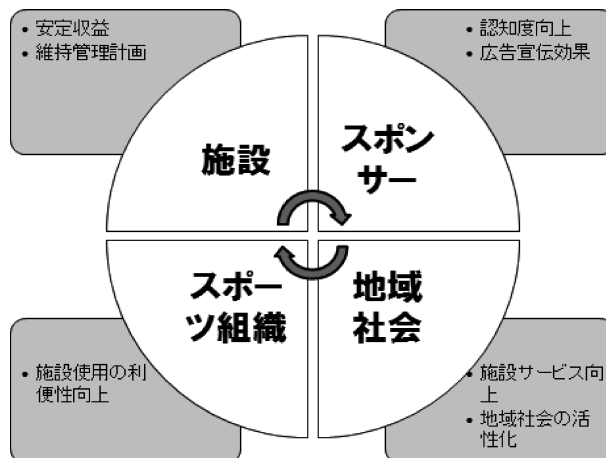


図4 命名権導入による効果

表5 命名権成約件数と平均年額

年	件数	月数	年額(千円)	前年比
2002年	1	60.0	240,000	—
2003年	1	24.0	100,000	-58.3%
2004年	0	0.0	0	-100.0%
2005年	5	51.6	147,333	—
2006年	4	52.5	14,300	-90.3%
2007年	23	46.0	29,265	104.6%
2008年	23	41.0	20,585	-29.7%
2009年	26	47.1	10,233	-50.3%
2010年	16	44.9	7,398	-27.7%
合計	99	45.4	27,541.3	—

(出典：TDB (2010.9.8. 付), 2頁)

表6 形態と件数

形態	件数
運動施設	58
文化施設	21
自然系	9
その他	11
合計	99

(出典：TDB (2010.9.8. 付), 2頁)

2005年の日産自動車による「日産スタジアム」等の4億7,000万円であった。

同調査の結果として、2007年を境に命名権成約件数が急増しているが、逆に、平均年額が減少傾向にあることが判明した。2007年はリーマンショックに端を発した世界同時不況が始まった年であり、命名権成約の平均年額低下は影響を受けていることが推察できる。また、スポーツ組織の競技成績という不確定要素により、企業は慎重になっていることも考えられる。

また、2010年は命名権の契約更新が相次いだ。契約期間5年で年額4億7,000万円の「日産スタジアム」は、景気後退に伴った企業の広告宣伝費の大幅削減により、契約期間3年で年額1億5,000万円として従来の日産自動車が契約締結した。しかし、アメリカにおいては、命名権の相場が下落しているわけではない。スーパーボールが開催されたSun Life Stadiumのように契約期間5年で年額4億円と推定できる契約を行っている。つまり、命名権に関して、日本での独自の原因があると考えられる。

第1に、命名権による成功事例としてのビジネスモデルが確立されていないこと、第2に、CSR効果のジレンマである。日本においては、主に企業名称のPRもしくは社会貢献の一環として命名権が活用されていることにある。単に、「広告宣伝の場」、「社会貢献活動の場としての活用」ととどまっており、アメリカのように、「ショールーム」、「ビジネスモデル検証の場」としての活用がなされていない。命名権成約企業の製品および技術力をアピールして商機に結び付け、販売促進の新たなチャネルとして活用するという戦略が行われていない。つまり、企業におけるビジネス上のメリットを最大限に活かし切れていないと言わざるを得ない。こうした命名権成約企業を中心としたステークホルダーのメリットを最大化できるような「仕掛け」づくりが大切であり、施設運営者と企業のより

表7 命名権取得年額ランキング

順位	年額(千円)	月数	社名	新名称	正式名称・旧称	所有者	時期
1	470,000	60	日産自動車	日産スタジアム 等	横浜国際総合競技場 等	横浜市	2005年
2	300,000	60	マツダ	MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島	新広島市民球場	広島市	2008年
3	240,000	60	味の素	味の素スタジアム	東京スタジアム	東京都	2002年
4	120,000	60	日本碍子	日本ガイシ スポーツプラザ	総合体育館	名古屋市	2007年
4	120,000	36	東北電力	東北電力ビッグスワンスタジアム	新潟スタジアム	新潟県	2007年
6	100,000	66	フクダ電子	フクダ電子アリーナ 等	蘇我球場 等	千葉市	2005年
6	100,000	24	ソフトバンク	Yahoo!BBスタジアム	グリーンスタジアム神戸	神戸市	2003年
8	90,000	48	アウトソーシング	アウトソーシングスタジアム日本平	清水日本平運動公園球場	静岡市	2009年
9	80,000	60	日本発條	ニッパツ三ツ沢球場	三ツ沢公園球場	横浜市	2007年
10	70,000	36	ネクスト	ホームズスタジアム神戸	御崎公園球場	神戸市	2007年

(出典：TDB (2010.9.8. 付), 2頁)



連携したビジネスモデルの確立が必要と考える。

今後、日本における命名権の導入は、スポーツ施設にかかわらず企業の新たなビジネス機会拡大という戦略に基づいた投資案件という意味合いが根付かなければならない。また、施設運営者においては、安定した高額のキャッシュ・イン・フローと考えて、両者のメリットを明確にしなければならない。命名権が単に広告活動および社会貢献的なものという位置づけから脱し、行政、企業を巻き込んでの競争力強化のためのコンテンツとして浸透していくことが、日本のスポーツ界発展に寄与するという視点からも望ましいだろう。

## 第2章 投資対象としての質的向上

本章では、スポーツ組織において競技という「商品」を「競技場」を使用することによって販売する「空間エンターテインメント」および「スポーツ組織」自体を投資家による投資対象という視点から検証する。つまり、一般企業における投資対象として、①スポーツ組織および②競技場での命名権およびスポンサー広告等を検討する際に、投資額に見合ったリターンを生じさせるためには、競合する投資対象と比して、優れた魅力がなければならない。

スポンサーまたは潜在的スポンサーである企業のキャッシュ・アウト・フローから得られるリターンが投資に見合うと判断されるためには、スポーツ組織および競技場が投資対象としての質的向上が求められる。したがって、当該投資対象における競合投資対象との差別化を考察するとともに、質的向上の施策を検証する。

### 1. 投資対象としての質的向上

スポーツ組織が投資対象として検討されるためには、競合する他の投資対象と比して、低額のコストで安定した高リターンが求められる。具体的に、スポーツ組織等が、①魅力を最大限

にすること、②IR活動を徹底させることという2つの要素を検証し、スポーツ組織における効率的な経済活動を検討してみる。

#### ①魅力を最大限に高める

スポーツ組織において、競技を行う「場」である施設は、必要不可欠な要素であるが、当該組織自体が施設を保有することは極めて困難である。通常、行政により建設された競技場を活用し、「ゲーム」という商品を販売する。ここで重要なのは、スポーツは「場」と「ゲーム」が複合的に絡み合った「空間」エンターテインメントということである。つまり、競技場自体に魅力をもたせることも重要な戦略の1つとなりうる。そこで、競技場の魅力とは立場によって違ってくる。スポーツ組織において重要になることは、集客力があることである。交通アクセス等の課題がなく、容易にゲームを観戦できることである。アスリートにとっては、グラウンドの整備状態や設備・備品等の利便性が高いこと、観戦者との距離感もあるだろう。観客にとっては、交通アクセス、ゲーム観戦のしやすさ（選手との距離感）、飲食関連等の顧客満足度を高めるコンテンツが挙げられる。スポンサー企業においては、競技場の稼働日数をはじめとした露出が多いことが挙げられる。露出が増えなければ、スポンサーの名称を観客かつ消費者の目にあたることもなく、浸透することもない。多くの消費者にスポンサー名称を浸透させるには、観客動員やメディア放映が重要となる。

確かに、チームが強いことも必要であるが、チームの編成は競技場運営者等の範囲外であって変更が加えられるものではない。競技場という空間の魅力を、スポーツ組織をはじめ、アスリート、観客およびスポンサーに対して、いかにして高められるかということに着目しなければならない。主体は競技場運営者である。当然ながら、観客に向けた対策だけではなく、メディアに向けた施策も必要である。つまり、露

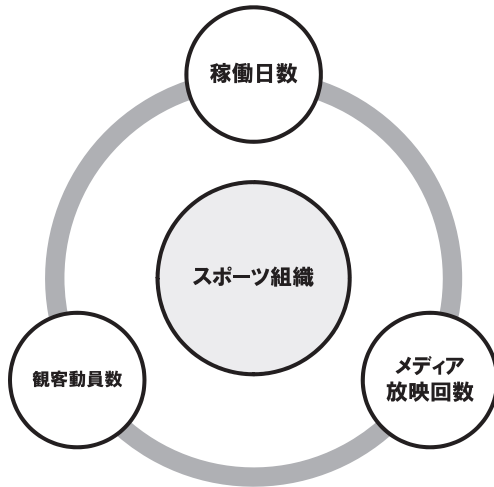


図5 スポーツ組織の価値

出は複合的な要素から構成されるため、各競技場およびスポーツ組織がおかれている状況を考慮して、「稼働日数」、「メディア放映回数」、「観客動員数」という3つの要素を検討しなければならない。

競技場の命名権を投資案件として考えた場合、露出度が少ない競技場の投資リスクは契約金である一方で、リターンはほとんど考えられない。そのため、競技場だけではなく、交通の駅名、道路等を含めることで、スポンサー候補企業にとって魅力的であることをアピールしなければならない。

命名権を投資案件として検討するスポンサー企業は、スポーツ施設である競技場の魅力も当然ながら、スポーツ組織によるゲームという商品の魅力も同時に検討する。いかに優れた施設であっても、空間エンターテインメントとして成り立つためには、魅力あるスポーツ組織によって商品であるゲームが行わなければならない。

## ② IR 活動を徹底させる

近年、インターネットを活用する個人投資家が増大している。こうした状況になった理由には、①手数料が安価になったこと、②投資対象に関する情報が容易に入手できるようになった

ことがある。①はオンライン証券等の Web を活用することで、手数料が低減された。②はインターネットを活用することで、企業の財務情報が HP より閲覧が可能となり、投資対象間の比較可能性が高まることとなった。同時に、企業は投資家への広報活動である IR 活動 (Investor Relations : IR) を積極的に行うようになった。これは、投資家の意思決定に関する判断を的確に行わせるためであり、企業は投資家をはじめとするステークホルダーに対して説明責任 (accountability) を認識しているためである。しかし、観客動員数に関する不適格な情報を提供の問題や、当該組織の財務情報を公告しない問題がスポーツ組織にあるのが現状である。今後、スポーツ組織においては法令遵守 (compliance) という概念を再考し、一般企業と同様に利害関係者に向けた説明責任を果たすことが今以上に求められる。

結果として、スポーツ組織は、親会社からの資金調達による実質的な子会社化から脱却することが可能となり、広く国内外の投資家から資金調達が可能となる。また、財務基盤が強固されたスポーツ組織は継続企業として魅力度が向上し、商品であるゲームおよび使用する競技場という投資案件の質が向上することにつながる。

## 2. 広告宣伝媒体としてのスポーツ組織

スポーツ組織は、親企業およびスポンサー企業からみた場合には広告宣伝媒体である。法人税法上、スポーツ組織に支出された資金は、広告宣伝費として認められることは既述したとおりである。このことから、法的根拠を基に、スポーツ組織は親会社およびスポンサーとしての出資企業の広告宣伝を担うことが明記されている。

広告宣伝は、将来企業にもたらされると考えられるキャッシュ・イン・フローのための先行投資であるという見方もできる。この場合、投

資は将来において投資額以上のリターンが期待される。当該リターンは、企業・商品名の露出アップとそれに伴う売上増大、企業価値の向上および株価の向上等が考えられる。換言すれば、スポーツ組織への投資は、親会社およびスポンサー企業における企業価値の向上を目指すものであり、ブランド価値の向上をもたらす。当該取り組みは、短期間での達成は目指すものの、長期間において達成されることが多い。長期的な企業の成長のためには、取り組みの原資となる資金投資が必要であり、スポーツ組織および競技場運営主体においては、貴重な収益となる。

一般企業における投資対象としては、①スポーツ組織へのスポンサーシップ（ユニホームへの企業・商品名の露出、スポンサードゲーム、組織への資金援助等）および②競技場でのネーミングライツ等が挙げられる。当該投資の目的は、④広告宣伝効果および⑤社会貢献活動の一環等といった2つの要因が挙げられる。「2つの要因」に共通するのは、親会社や既存のスポンサー企業においては、スポンサーシップを継続させるかどうかという検討を行う。つまり、当該企業において、「2つの要因」が達成されたかどうか重要であり、投資したコストに対して期待していたリターンが得られたかどうかである。

しかし、当該投資対象は、期待リターンを必ずもたらすわけではなく、リターンを認識および測定する基準も明確には存在しない。一般企業では、投資コストは景気変動に左右される。既存の親会社およびスポンサー企業の撤退が相次ぎ、スポーツ組織が休部・廃部されることとなり、継続することが危ぶまれている。したがって、既存の親会社およびスポンサー企業だけに頼らず、新規開拓が必須である。以下、2つの事象をまとめてみる。

#### ①スポーツ組織へのスポンサーシップ

新規スポンサー企業に対しては、スポーツ組

織の財務基盤が強固であり、継続可能であることを認識させなければならない。そのためには、現在遅れているIR活動を積極的に行うことで、国内外の企業のみならず、個人投資家に向けた財務情報の開示が必要である。企業および個人を含めた潜在的投資家に向けて、財務情報を公開することで、投資意思決定に関する的確な情報をタイムリーに提供しなければならない。

#### ②競技場のネーミングライツ

はじめに、競技場の命名権によるスポンサー側のメリットを明確にしなければならない。最長5年という日本での命名権契約期間は、投資を回収するには短すぎると思われる。そのため、短期より長期契約のメリットを創出する必要がある。あくまでも企業・商品名を地域に浸透させることで、当該企業の収益を増大させることが重要である。また、命名権の高額契約を優先させるよりも、競技場を運営するために安定した収入が見込める仕組みを構築させなければならない。

上記2つの事象は、結果としてスポンサー企業側に期待リターンをもたらすと同時に、投資目的の要件を満たさなければならない。一方、投資対象とされるスポーツ組織および競技場は、安定的収益の確保がなされなければならない。当該意思の一致が必要条件である。

#### おわりに

本稿の前半では、「ファイナンス」に含まれる財務戦略および資金フローの概念から日本においてプロスポーツ組織として定着しているNPBとJリーグの両スポーツ組織の事例を取り上げて、当該組織の実務にファイナンス概念がどのように活用されているか収益構造と財務構造に関して検証した。ここでの課題は、スポーツ組織においては財務における説明責任を行っていないということが明確となった。透明性のある経営活動を行うことで、企業としての自律を促

し、資本主義社会における自由競争を行うことも今後の課題である。

後半では、スポンサーにおいて、スポーツ組織は投資案件の1つということを考慮し、スポーツ組織においてスポンサーシップとして資金の流入を容易にさせるための当該組織の質的向上を考察した。スポーツ組織における質的向上は、当該組織の企業価値であると同時にブランド価値であり、双方の価値を高めることでスポンサーからの資金調達を円滑にしなければならない。現状のように、単なる数多くある広告媒体の1つとしてスポーツ組織が選択されていることから脱却し、スポーツ組織の持つブランド価値にはじまって、企業価値を、他の産業の企業とは明確に異なることをスポンサーおよび投資意思決定者に認識させなければならず、それは個々のスポーツ組織が取り組むには限界があり、統括組織であるNPBやJリーグがビジョンとして打ち出すことが重要であると考えられる。

なお、次号において、スポーツ組織における価値評価の実証を試みる。

### 参 考 文 献

- 砂川伸幸 [2004] 『コーポレート・ファイナンス入門』日本経済新聞出版社, 2004年。
- 小寺昇二 [2009] 『実践スポーツビジネスマネジメント』日本経済新聞出版社, 2009年。
- 武藤泰明 [2008] 『スポーツファイナンス』大修館書店, 2008年。
- 中村好男 [2003] 「トップスポーツビジネス」『新鐘』No. 69, 早稲田大学, 2003年, pp. 40-43。
- 永田 靖 [2007] 「スポーツ・マネジメントにおける会計情報の視座—プロスポーツの収益拡大への成功要因—」『経済研究論集』広島経済大学 第30巻第1・2号, 2007年, pp. 99-119。
- 永田 靖 [2008] 「企業価値創出のためのスポーツアカウンティングの必要性」『経済研究論集』広島経済大学 第31巻第2号, 2008年, pp. 37-49。
- 永田 靖 [2009] 「スポンサーによる企業ブランド価値向上に関する一考察—スポーツ組織のブランド価値」『日本スポーツマネジメント学会第2回大会号』, 2009年, pp. 68-69。
- 永田 靖 [2010a] 「スポーツイベントにおけるビジネスモデルの特性—スポンサーバリューの創出—」『経済研究論集』広島経済大学 第33巻第2号, 2010年, pp. 41-50。
- 永田 靖 [2010b] 「スポーツマネジメントにおける財務及び会計の位置づけ—スポーツ組織の特性—」『経済研究論集』広島経済大学 第33巻第3号, 2010年, pp. 29-39。
- 永田 靖 [2010c] 『キャッシュ・フロー会計情報論—制度的背景と分析手法 (広島経済大学研究双書第34冊)』中央経済社, 2010年。
- 永田 靖 [2011a] 「日本におけるスポーツ経営の特殊性—現状とその課題—」『経済研究論集』広島経済大学 第33巻第4号, 2011年, pp. 89-99。
- 永田 靖 [2011b] 「スポーツ組織におけるファイナンス概念の重要性—スポーツファイナンスというアプローチ—」『経済研究論集』広島経済大学 第34巻第1号, 2011年, pp. 23-32。
- 大野貴司 [2010] 『プロスポーツクラブ経営戦略論』三恵社, 2010年。
- 大津広一 [2010] 『ファイナンスと事業数値化』日経ビジネス人文庫, 2010年。